AUDIT OF THE CANADIAN EMBASSY, KUWAIT
(January 2000)

- Executive Summary
- International Business Development Program
- Political Economic Relations and Public Affairs Programs
- Mission Resource Fact Sheet

EXECUTIVE SUMMARY

An audit of the International Business Development Program, the Political and Economic Relations, and Public Affairs Programs was conducted in Kuwait from May 22 to 24, 1999. A previous audit of the Administrative and Consular Programs was conducted in September 1997 and the completion of action on the recommendations of that audit was confirmed during the May 1999 visit.

INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT PROGRAM

The CB Program Manager plus two LES Commercial Officers (CO), a Commercial Assistant and a Translator (50 percent on Trade activities) actively support the resident Canadian business community which continues to demonstrate some nervousness in relation to Iraq. This group of primary clients has expressed appreciation for the Mission's physical and moral support for their needs which differ from the business environment in neighbouring states. The audit demonstrated a well defined program with each team member effectively delivering their agreed tasks. In the few areas where deficiencies in program delivery were identified, specific recommendations are included in the body of the report.

The similarities of the social and cultural environment of Kuwait to its neighbours in the Gulf make an understanding of the distinctiveness of each of these countries all that much more important. In common with its neighbours, all business involving Canadians must be conducted in conjunction with a local partner. Kuwait differs from its neighbours with more openings for women than in neighbouring states in some sectors such as education and health care. The cultural environment makes it difficult to bring any business negotiations to a conclusion, reinforcing the role of the Mission IBD staff to actively promote dialogue with the local partners of Canadian exporters.

The reconstruction of the country and its economy since the war at the beginning of the decade reflects the reality that neighbouring states have assumed much of the role of entrepot to the hinterland of the Gulf in Africa, Asia, including the former USSR, Iraq and Jordan. Kuwait has not resumed its former role as a Trade Fair location, but more important are its trading linkages to other regional markets through Kuwaiti

agents. These agents continue to support the presence of over 3000 Canadians in the geographically small territories of Kuwait and Qatar covered by this Mission.

International Business Development Program - Detailed Report

POLITICAL AND ECONOMIC RELATIONS, AND PUBLIC AFFAIRS PROGRAMS

Riyadh has responsibility for most political and economic reporting on Kuwait (and the UAE). While it recognizes that the resources of the three Missions are limited, the Division in DFAIT responsible for the area, GMG, would like to see more economic reporting on the Gulf. To effect this change, Riyadh should complete a MOU for Political and Economic reporting on Kuwait and the UAE, in consultation with GMG, and our Missions in Kuwait and Abu Dhabi. Inter Alia, the MOU should cover "who is responsible for what", reporting priorities and the consultation process which would take place before reports are sent to Ottawa.

Political and Economic Relations, and Public Affairs Programs - Detailed Report

MISSION RESOURCE FACT SHEET

Personnel (FTEs)

	CBS	LES	Total
HOM	2	3	5
International Business Development	1	4	5
Consular	0	2	2
Administration	1	7	8
Total	4	16	20

Physical Resources

ASSETS	OWNED	LEASED
Chancery		1
OR		1
SQs		3
Vehicles	3	

Financial Information FY 1999/2000

LES Salaries (CV 017)	$475,557
Operational (CV 014)	821,967
CB Overtime (CV 015)	6,000
Capital (CV 050)	58,200
Total	$1,361,724

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Embassy, Kuwait (January 2000)
INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT PROGRAM

- 1.1 Management of the Program
- 1.2 Client Services
- 1.3 Outreach Tools
- 1.4 Marketing Tools
- 1.5 Personnel Resource Utilization
- 1.6 Management Information Tools

1.1 MANAGEMENT OF THE PROGRAM

1.1.1 This first audit of the IBD Program in Kuwait was conducted from May 22 to 24, 1999. The Program is effectively managed by the Program Manager who is energetic and forward looking. A more structured management approach was implemented in the fall of 1998. The HOM has an accountability agreement with the Program Manager, who in turn has agreements with the two COs. These agreements set out objectives and strategic direction for the officers concerned. The Program management would benefit from the use of tools which quantify or measure outputs. Many indicators already exist within the Mission's records systems for the logging of correspondence in and out.

1.1.2 Approximately 90 percent of Trade efforts are in Kuwait with the balance in Qatar. The Program Manager identified the need for greater focus in the Qatar market but does not have sufficient data to determine either trade prospects or resources required to address that market.

Recommendations for Mission

1.1.3 The work plans and objectives of the COs should be expressed not only in qualitative terms but also contain quantifiable objectives to facilitate performance assessments.

1.1.4 Projects with a Qatar focus should be identified in the work plans with set sectoral objectives and an identification of the resources and costs required to meet these objectives.

Mission Responses

1.1.3 Appreciate the recognition for initiative. Accountability Agreements for August 1999 thru July 2000 between the two COs and the Program Manager contain quantifiable objectives for each target sector.

1.1.4 Projects with a Qatar focus are identified and basic costs to carry out the projects are assigned. An

overall strategy is required to fully exploit the opportunities that will arise from the restructuring that has occurred in Qatar over recent years. New HOM and Commercial Program Manager are in the midst of assessing and mapping out a strategy that will increase coverage, focus on key sectors while taking into consideration the existing human and financial resource limitations.

1.2 CLIENT SERVICES

1.2.1 The HOM is very supportive of the IBD Program and responds positively to requests for intervention and support of the Program, when made by the Manager or the COs. If possible, he meets with any Canadian business client visiting the Embassy.

1.2.2 Comments of local Canadian business clients, who met with the Deputy Inspector General confirmed that the HOM is perceived by these clients to be accessible and supportive. Clients feel that the Trade Section is a good team, and acts in a timely manner where an official intervention is required to facilitate their business activity. They also feel that there is good co-operation within the Section. They were appreciative of the Mission efforts to keep them informed of the local security situation.

1.3 OUTREACH TOOLS

1.3.1 There were positive comments regarding the local Business Development Newsletter from the resident Canadian business community, with one suggestion that it could include more general Canadian news (e.g. the creation of Nunavut). This local publication in hard copy has a limited local distribution and is in addition to the Mission's promotion of the Departmental "InfoExport" web site which generates trade enquiries from Canada.

1.3.2 The two COs welcomed the framework of the Accountability agreements and see the document as providing focus for their sector activities. One CO expressed interest in further elaboration of Mission and DFAIT overall Trade objectives. While the two COs have different work styles their skills are complementary, both being service oriented in pursuit of their objectives. In the Mission's description of the core services offered by the IBD Section, care has been taken to enunciate both what each service means and what it does not mean. This approach helps focus efforts towards those activities which are most effective in the promotion of employment in Canada.

1.3.3 The Program Manager, having seen the success of the Canadian Business Council in the UAE is active in his encouragement of Canadian businessmen and their agents resident in Kuwait to launch a similar networking organization in the Mission's territory.

1.4 MARKETING TOOLS

InfoExport web site

1.4.1 The Kuwait and Qatar pages of the InfoExport web site are available to interested exporters, however they do not yet contain significant links to general reference information which would be useful to

potential exporters. This might include coordinates of local banks, customs brokers, legal services, hotels and travel agents. At the same time the Mission might wish to consider the development of a paper on investment barriers and challenges to be addressed by potential investors. The content of such a paper would have to be carefully considered if reference is made to it on the web site.

Recommendation for Mission

1.4.2 One of the COs should be tasked to regularly review the web site on a 90 day cycle to ensure that the information relating to the Mission territory is up to date and pertinent.

Mission Response

1.4.2 CO is assigned the task of visiting our website on a 90-day cycle, beginning 01 November 1999.

Trade Fairs

1.4.3 While Kuwait, since the Gulf War, has become a less popular location for major Trade Fairs to foster the marketing of foreign goods and services, the Mission has been active in attending both agri-food and education fairs taking place in Qatar and Dubai during the past year. In addition to their personal presence at these fairs, Mission officers were able to encourage the attendance of Kuwaiti buyers who have access to end user markets. Excellent cooperation was seen between the regional Agriculture Canada representative in Dubai and Mission staff.

Education Marketing

1.4.4 The Qatar Education Fair, held under the auspices of the Qatar government, saw Canadian participation led by the Departmentally funded Canadian Education Resource Centre contractor from Abu Dhabi. The presence of the responsible CO from Kuwait was able to reinforce the presence of the Mission at this key marketing function. Follow-up is essential to assist candidates in their applications for admission to Canadian educational institutions given the complexity of the various administrative procedures which must be addressed. The potential long term advantage of this marketing effort in countries such as Kuwait and Qatar hinges on the fact that while there are relatively few local nationals, only local nationals may act as agents of Canadian businesses trading into the country. Those who have received a portion of their education in Canada will have a better understanding of Canadian approaches to business than might otherwise be the case.

1.4.5 The importance of education services marketing is confirmed by the Canadian Education Resource Centre located in Abu Dhabi as well as the Canadian Bureau of International Education which plans to set up an office in Dubai. Both have demonstrated an interest in promoting this market in the area covered by the Mission. At the time of the audit, the preliminary field trials of these two organizations with their marketing strategies has yet to arrive at explicit terms of reference for their coverage of this market. Missions throughout the Gulf area including Kuwait, Abu Dhabi, Dubai and Riyadh need to be briefed on the terms of reference, including territorial coverage of either or both Canadian higher education marketing organizations which call upon IBD Program staff of these Missions for support.

Recommendation for GMG

1.4.6 Provide clarification to all Missions in the Persian Gulf region on how education marketing services currently located in Abu Dhabi will be delivered.

GMG Response

1.4.6 The newly created Education Counsellor position in Abu Dhabi has a regional responsibility. The incumbent of this position will be available to travel to the Kingdom of Saudi Arabia, Kuwait, Dubai and other countries of the region as required to organize education promotion events. This will be formalized in the MOU which has been proposed by Riyadh to formalize "hub and spoke" responsibilities for Missions in the region (and referred to in section 2.1.3).

Post Initiative Program Funding

1.4.7 Given the very limited funding available ($5000) for direct Program initiatives in the Kuwait market, the Mission took the decision to leverage these funds along with participation from a group of Canadian companies which expressed an interest in expanding into the Kuwait market. This resulted in the creation of a catalogue marketing show addressing both the Kuwait and Qatar markets. This joint funding of trade promotion initiatives is an excellent example of the potential of using limited resources from both public funds and small exporters to launch their products in this market, without embarking on a major promotional venture in this relatively small market. The audit team believes that the Mission should distribute a financial management report to participating companies at the conclusion of the Catalogue show to demonstrate the use of the funds contributed by the participants along with an assessment of the results achieved.

Recommendation for Mission

1.4.8 On completion of the Catalogue show, a formal report to participating companies needs to be prepared including an analysis of the success of the venture and a financial statement showing the distribution of all revenues collected.

Mission Response

1.4.8 Follow-on meetings with the Canadian participants took place in Canada in August, 1999. One-on-one counselling between the Canadian participants and the potential Kuwaiti and Qatari partners continues. Post will be in a position to provide a final financial report to Canadian participants in the coming 6-8 weeks. The overall success of this initiative for our private sector participants is the establishment of effective lines of distribution into Kuwait and Qatar. We should be in a position to report to HQ on the overall effectiveness of this first-ever venture, by the fourth quarter of this fiscal year.

1.4.9 Another Mission initiative facilitating the targeting of the Mission market opportunities is its "Business Development Newsletter". This periodic circular prepared within the Mission has been distributed to 400 selected local recipients. The Newsletter contains general interest briefs of Canadian news, but is primarily used as a vehicle to attract agents in the local market to carry Canadian products. The Newsletter highlights Canadian products, and provides coordinates for Canadian suppliers which have expressed an active interest in expanding into the Kuwait and Qatar markets.

Official Hospitality for IBD Program

1.4.10 The three IBD Program officers share an $8,000 hospitality budget. Diaries of activities reviewed showed effective targeting of entertaining activity to the market sectors for which officers have been assigned responsibility. At the time of the audit visit, the Mission had not yet implemented the April 1999 changes to the Official Hospitality Directive, having just been made aware of its presence on the SBD Intranet web site.

1.5 PERSONNEL RESOURCE UTILIZATION

Translation Services

1.5.1 During the past year, the Mission Translator has been placed under the direct supervision of the IBD Program Manager in the hopes of being able to make more productive use of the time available to this employee. While he has been tasked with the management of the Mission unclassified Fax machine, in addition to translating all documentation required by the Mission to and from Arabic, English and French; his workloads have not been logged in a manner which quantify the use of his time.

Recommendations for Mission

1.5.2 The translator should maintain logs of daily activities for a defined period, and after review of the logs, Mission management should attempt a rationalization of the use made of this position as well as the development of work objectives which can form the basis of the annual performance appraisal.

1.5.3 Organization charts should accurately reflect the reporting relationship of the Translator and updated charts should be provided to SMR and RAM.

Mission Responses

1.5.2 Commencing November 1999, Post will maintain a daily log of activities to assist post management. As of October 1999, the translator has been tasked with the additional role of collecting and assessing the applicability of incoming information via DFAIT Press Releases, OGDs as well as other good news items from many and varied sources in Canada. All information gathered from above noted sources will be re-packaged and disseminated to an ever-growing network of media contacts within Kuwait and Qatar. By tasking the translator with this additional responsibility, not only has his job package been enriched, but the translator will play a vital role in raising the overall level of awareness of Canada in Kuwait and Qatar via media channels.

1.5.3 Organization charts have been updated to show that the Translator reports to the IBD Program Manager. However, since this is the only translator position, the incumbent continues to do work for all embassy programs and, as noted above, the responsibilities are being increased.

1.6 MANAGEMENT INFORMATION TOOLS

1.6.1 Departmental reporting tools from FINEX/IMS for Financial Management and SOFTEL for telephone usage, are not being used by Mission Program Managers to help in assessing the productivity of staff. This also applies to the use of funding available in the Mission O&M budget and project funds placed at the Mission's disposition for Program support. The origin of this is attributable in part to delivery delays of Finex reports being generated by the financial services section in Riyadh. In another area, while the Mission has a computer printing out the detail of each telephone call as it is made, the absence of software which can sort calls by extension and program section of the Mission results in the absence of meaningful management reports on the use of this communications tool.

1.6.2 In addition to more active use of Departmentally provided management tools, a refocusing of some Mission management meetings might be considered to include participation of the COs. This would serve to involve them more directly in setting work priorities and thus ensure their more active buy-in to the expected results.

1.6.3 Program files maintained in the section are well structured and kept up to date. However, distinctions between sensitive and unclassified information may have been overlooked in some cases.

Recommendations for Mission

1.6.4 Regular and timely financial reports should be requested from Riyadh on Mission budget and headquarters funded projects.

1.6.5 The Regional EL should be tasked with programming the telephone call detail recorder to generate usage detail reports at the Program level so managers can better quantify activity levels encountered by their staff.

1.6.6 Program Files containing sensitive information should have separate volumes for classified and unclassified material with appropriate storage and access procedures followed by Mission staff.

Mission Responses

1.6.4 Program Manager requests and receives financial updates for the various projects and events that Post has received funding for this fiscal year.

1.6.5 While the concept is sound and perhaps an issue in other posts, we are concerned with this particular action. Program Manager trusts the COs and although audit team and Program Manager discussed this item, we are concerned that the audit team left Kuwait thinking that we don't trust certain employees in the Commercial Section. This is not the case.

This issue was raised with the EL in October. He advised that a new telephone switch will be required in order to generate reports at the level mentioned. A new switch has been approved/budgeted by HQ but personnel have not been allocated to install it. Further consideration of this recommendation must wait for the installation of new equipment.

1.6.6 Noted. Files have since been combed thoroughly by Commercial Program Manager and a few files

marked Protected have been removed and filed in secure area.

Audit Comment to 1.6.5

While call detail records do allow supervisors to recover the cost of personal telephone calls from employees, these records are more useful as a tool to assist managers in quantifying the resources consumed in the delivery of each program initiative.

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Embassy, Kuwait (January 2000)
POLITICAL AND ECONOMIC RELATIONS AND PUBLIC AFFAIRS (PERPA) PROGRAMS

2.1 MANAGEMENT OF THE PROGRAM

2.1.1 The Ambassador's accountability document for 1999-2000 has a few operational priorities related to the PERPA Programs but these activities, most of which relate to Public Diplomacy, are scattered throughout the document making it difficult to get a clear view of the accountability for the PERPA Program. These activities should be reorganized to clarify Program activities and goals. The Mission's responsibilities for economic and political reporting can be included once the action in section 2.1.3 has been completed.

2.1.2 While the Mission manages visits and carries out advocacy activities (démarches and representations) efficiently and effectively, there is little political or economic reporting from the Embassy in Kuwait. GMG would like to see economic reporting increased.

2.1.3 Riyadh is responsible for political and economic reporting for its own areas of accreditation (Saudi Arabia, Yemen, Oman and Bahrain) as well as for the UAE, Kuwait and the countries of non-resident accreditation of those two Missions. Riyadh has written a "Hub and Spoke" paper for its regional reporting responsibilities which lists some of the problems with, and suggestions to improve, these activities. As well, Riyadh has written Political and Economic Program objectives for 1998/99 that include priorities for the other countries of responsibility, including Kuwait. Riyadh should use these papers as the basis for discussions with GMG and the two "spoke" Missions and to prepare a formal MOU for political and economic reporting. *Inter alia*, the MOU should cover "who is responsible for what", reporting priorities and the consultation process which would take place with Abu Dhabi and Kuwait before reports are sent to Ottawa. For its part, GMG needs to be more specific in defining to the Missions the reporting priorities for each of the Gulf countries so Riyadh and the two "spoke" Missions can determine what resources are required to fulfil their mandates.

2.1.4 There is good cooperation between Riyadh and Kuwait on political reporting, and the procedures to review draft reports prepared by Riyadh are effective and timely.

2.1.5 The information gleaned from interviews and an examination of employees' diaries indicates that Kuwait's 1997/98 Personnel Utilization Profiles (PUPs) are inaccurate regarding the total amount of time spent by the HOM, CB IBD officer, LES CO and the Mission translator on the PERPA Programs. The total of 1.3 FTEs appears high. This total should be reexamined when the PUPs are next revised.

Recommendations for Mission

2.1.6 In consultation with GMG, and our Missions in Kuwait and Abu Dhabi, Riyadh should complete a MOU for Political and Economic reporting on Kuwait and the UAE. *Inter alia*, the MOU should cover "who is responsible for what", reporting priorities and the consultation process which would take place before reports are sent to Ottawa.

2.1.7 The Mission should review the figures in the PUPs allocated to the Political, Economic and Public Diplomacy Programs to reflect current allocations of time. Changes to the PUPs should be made where required.

Mission Responses

2.1.6 Riyadh has forwarded a draft MOU detailing responsibilities and the process. This draft is currently being reviewed here.

2.1.7 The PUPS will be reviewed and, if appropriate, adjusted for the next report.

Recommendation for GMD

2.1.8 The HOM's Accountability Document should be revised to make clearer his responsibilities for the PERPA Program.

GMD Response

2.1.8 The new Head of Mission has been briefed prior to his departure in August 1999 on what to expect from the Political section. The Accountability Agreement referred to in the Audit Report was prepared by his predecessor and not by Headquarters. Kuwait's update due early in the New Year will provide an opportunity for GMD and the Mission to clarify the Head of Mission's responsibilities for the PERPA program. Finalization of the formal MOU referred to in 2.1.3 between Riyadh and spoke missions will also serve this purpose. GMG is committed to assist in the finalization of these documents in the context of the accountability dialogue early in 2000.

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

VÉRIFICATION DE L'AMBASSADE DU CANADA, KOWEÏT
(Janvier 2000)

- Résumé
- Programme de promotion du commerce international
- Programmes d'affaires publiques et de relations politiques et économiques
- Fiche de renseignements sur les ressources de la mission

RÉSUMÉ

Une vérification du Programme de promotion du commerce international, du Programme de relations politiques et économiques et du Programme des affaires publiques a été effectuée au Koweït entre les 22 et 24 mai 1999. La vérification précédente des programmes d'administration et des services consulaires remonte au mois de septembre 1997 et la mise en application des recommandations accompagnant cette vérification a été confirmée lors de la visite de mai 1999.

PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL

Le gestionnaire de programme canadien, deux agents de commerce recrutés sur place (AC), un adjoint commercial et un traducteur (qui consacre 50 pour 100 de son temps aux activités rattachées au commerce) appuient activement la communauté d'affaires canadienne résidente, qui éprouve toujours une certaine nervosité à l'égard de l'Iraq. Ce groupe de clients principaux a exprimé son appréciation du soutien physique et moral offert par la mission relativement à leurs besoins, qui diffèrent du milieu d'affaires des pays avoisinants. La vérification a montré que le programme est bien défini et que chaque membre de l'équipe exécute de façon efficace les tâches convenues. Des problèmes relatifs à la prestation du programme ont été relevés dans certains domaines. Des recommandations spécifiques pour y remédier sont incluses dans le corps du rapport.

Les similitudes entre l'environnement social et culturel du Koweït et celui de ses voisins du Golfe fait qu'il est très important de comprendre le caractère distinct de chacun de ces pays. Dans les pays voisins tout comme au Koweït, toutes les affaires impliquant des Canadiens doivent être faites en collaboration avec un partenaire local. Comparativement aux pays avoisinants, le Koweït a plus d'ouvertures pour les femmes dans certains secteurs comme l'éducation et les soins de santé. L'environnement culturel fait qu'il est difficile d'arriver à conclure des négociations d'affaires, ce qui fait que l'importance du personnel de PCI de la mission, qui a pour rôle de promouvoir activement le dialogue avec des partenaires locaux des exportateurs canadiens, est accrue.

La reconstruction du pays et de son économie depuis la guerre du début de la décennie montre que les pays avoisinants ont assumé une bonne part du rôle d'entrepôt à l'arrière-pays du Golfe en Afrique, en Asie ainsi qu'en ex-URSS, en Iraq et en Jordanie. Le Koweït n'est pas encore redevenu un emplacement de foires commerciales; mais l'aspect qui revêt le plus d'importance, ce sont ses relations commerciales avec d'autres marchés régionaux, assurées par des agents koweïtiens. Ces agents continuent à venir en aide à 3000 Canadiens dans les territoires peu étendus du Koweït et du Qatar dont s'occupe la mission.

Programme de promotion du commerce international - rapport détaillé

PROGRAMMES DE RELATIONS POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES ET AFFAIRES PUBLIQUES

Riyad est responsable de la production de la majorité des rapports politiques et économiques sur le Koweït (et les EAU). Même si GMG, la direction du MAECI responsable de cette région, reconnaît que les ressources des trois missions sont limitées, elle aimerait recevoir davantage de rapports économiques sur le Golfe. Pour que ce changement soit appliqué, Riyad devrait remplir un protocole d'entente sur les rapports politiques et économiques sur le Koweït et l'UAE, en collaboration avec GMG et nos missions au Koweït et à Abu Dhabi. Le protocole d'entente devrait notamment déterminer « qui est responsable de quoi », établir les priorités en matière de production de rapports et décrire le processus de consultation qui auront lieu avant que les rapports ne soient envoyés à Ottawa.

Programmes de relations politiques et économiques et affaires publiques - rapport détaillé

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

Personnel (ETP)

	Employés canadiens	ERP	Total
CDM	2	3	5
Promotion du commerce international	1	4	5
Services consulaires	0	2	2
Administration	1	7	8
Total	4	16	20

Ressources matérielles

BIENS	PROPRIÉTÉ DE L'ÉTAT	LOCATION
Chancellerie		1
Résidence officielle		1
LP		3
Véhicules	3	

Information financière - Année financière 1999-2000

Salaires ERP (CV 017)	475 557 $
Opérations (CV 014)	821 967 $
Heures supplémentaires des EC (CV 015)	6 000 $
Capital (CV 050)	58 200 $
Total	1 361 724 $

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification de l'Ambassade du Canada, Koweït (janvier 2000)
PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL

- 1.1 Gestion du programme
- 1.2 Services à la clientèle
- 1.3 Outils d'approche
- 1.4 Outils de marketing
- 1.5 Utilisation des ressources en personnel
- 1.6 Outils de d'information de gestion

1.1 GESTION DU PROGRAMME

1.1.1 La première vérification du programme de PCI au Koweït a été effectuée entre le 22 et le 24 mai 1999. Ce programme est géré de façon efficace par le gestionnaire de programme, qui est énergique et clairvoyant. Une approche de gestion plus structurée a été mise en oeuvre à l'automne 1998. Le CDM a signé une entente de responsabilité avec le gestionnaire de programme, qui a lui aussi signé des ententes avec les deux AC. Ces ententes établissent les objectifs et l'orientation stratégique des agents en question. Les gestionnaires du programme auraient avantage à utiliser des outils qui quantifient ou qui mesurent les sorties. Il existe déjà de nombreux indicateurs dans le système de dossiers de la mission servant à enregistrer la correspondance reçue et envoyée.

1.1.2 Environ 90 pour 100 des efforts commerciaux sont concentrés au Koweït; le reste est concentré au Qatar. Le gestionnaire de programme a reconnu qu'il était nécessaire de se concentrer davantage sur le marché du Qatar, mais ne dispose pas de suffisamment d'information pour évaluer les perspectives commerciales ou les ressources nécessaires pour s'occuper de ce marché.

Recommandations à la mission

1.1.3 Les plans de travail et les objectifs des AC ne devraient pas être exprimés uniquement en termes qualitatifs mais devraient également comporter des objectifs quantifiables afin de faciliter l'évaluation du rendement.

1.1.4 Il faudrait définir des projets mettant l'accent sur le Qatar et élaborer des objectifs sectoriels déterminés à ce sujet dans les plans de travail. Par ailleurs, les ressources et les fonds nécessaires à l'atteinte de ces objectifs devraient être précisés.

Réponse de la mission

1.1.3 Nous apprécions que vous reconnaissiez notre initiative. Les ententes de responsabilités entre les

deux AC et le gestionnaire de programme, qui couvrent la période allant du mois d'août 1999 au mois de juillet 2000 contiennent des objectifs quantifiables pour chaque secteur-cible.

1.1.4 Les projets mettant l'accent sur le Qatar sont définis et les fonds de base nécessaires pour mener les projets à bien sont imputés. Il faut avoir une stratégie générale pour exploiter au mieux les occasions d'affaires que créera la restructuration du Qatar qui a eu lieu au cours des dernières années. Le nouveau CDM et le gestionnaire de programme commercial sont en train d'évaluer et d'élaborer une stratégie en vue d'accroître le territoire couvert par la mission , qui se concentrera sur les secteurs-clés tout en tenant compte des limites existantes en matière de ressources humaines et financières.

1.2 SERVICES À LA CLIENTÈLE

1.2.1 Le CDM est très favorable au programme de PCI et réagit positivement aux demandes d'intervention et de soutien du programme lorsqu'elles sont soumises par le gestionnaire du programme ou par les AC. Lorsque c'est possible, il rencontre tous les clients d'affaires canadiens qui viennent à l'ambassade.

1.2.2 Les commentaires des clients d'affaires canadiens locaux qui ont rencontré l'Inspecteur général adjoint ont confirmé que le CDM est vu par les clients comme accessible et d'un grand soutien. Les clients croient que la section du Commerce est une bonne équipe et agit en temps opportun lorsqu'une intervention officielle est nécessaire pour faciliter leurs activités industrielles et commerciales. Ils croient aussi qu'il existe une bonne coopération au sein de la section. Ils ont apprécié les efforts de la mission pour les tenir au courant de la situation en ce qui concerne la sécurité dans la région.

1.3 OUTILS D'APPROCHE

1.3.1 Les commentaires de la communauté canadienne d'affaires résidente sur le Bulletin de promotion du commerce local ont été positifs; on a toutefois suggéré qu'il pourrait contenir plus de nouvelles canadiennes d'ordre général (p. ex. la création du Nunavut). Cette publication locale en copie papier a une distribution locale limitée et s'ajoute à la promotion faite par la mission du site Web gouvernemental « InfoExport », qui génère des demandes commerciales en provenance du Canada.

1.3.2 Les deux AC ont accueilli favorablement le nouveau cadre de travail comportant des ententes de responsabilités et ils considèrent que ce document donne une orientation à leurs activités sectorielles. Un AC s'est montré intéressé à déterminer les objectifs commerciaux généraux de la mission et du MAECI. Bien que les méthodes de travail des deux AC diffèrent, leurs habiletés sont complémentaires : ils accordent tous deux beaucoup d'importance au service à la clientèle dans la poursuite de leurs objectifs. Dans la description faite par la mission des services principaux offerts par la section de la PCI, on a pris soin de bien décrire en quoi consiste chaque service. Cette approche aide à concentrer les efforts sur les activités qui contribuent le plus efficacement à la promotion de l'emploi au Canada.

1.3.3 Le gestionnaire de programme, qui a été témoin du succès du conseil des gens d'affaires canadiens aux EAU, encourage activement les hommes d'affaires canadiens et leurs agents résidant au Koweït à créer un organisme de réseautage similaire qui couvrira le territoire dont s'occupe la mission.

1.4 OUTILS DE MARKETING

Site Web InfoExport

1.4.1 Les pages du site Web InfoExport consacrées au Koweït et au Qatar peuvent être consultées par les exportateurs intéressés : toutefois, ces pages ne contiennent pas encore de liens intéressants vers des sites de référence d'ordre général qui seraient utiles à des exportateurs potentiels. L'idéal serait qu'on puisse y trouver les coordonnées de banques locales, de courtiers en douanes, de services juridiques, d'hôtels et d'agents de voyage. Parallèlement, la mission pourrait envisager la possibilité de rédiger un document sur les obstacles à l'investissement et les difficultés que rencontrent les investisseurs potentiels. Le contenu d'un tel document devrait être étudié soigneusement s'il en est question dans le site Web.

Recommandation à la mission

1.4.2 On devrait charger un des AC de réviser le site Web régulièrement, suivant un cycle de 90 jours, pour veiller à ce que l'information qu'il contient sur le territoire dont s'occupe la mission soit actualisée et pertinente.

Réponse de la mission

1.4.2 Un AC sera chargé d'examiner notre site Web suivant un cycle de 90 jours à compter du 1er novembre 1999.

Foires commerciales

1.4.3 Si le Koweït, depuis la guerre du Golfe, est devenu moins populaire comme emplacement des foires commerciales d'importance visant à encourager le marketing de produits et services étrangers, la mission a malgré tout été active et a assisté aux foires portant sur l'agroalimentaire et à celles portant sur l'éducation qui se sont déroulées au Qatar et à Dubai l'an dernier. Outre qu'ils ont assisté à ces foires en personne, les agents de la mission ont été en mesure d'encourager des acheteurs koweitiens ayant accès à des marchés d'utilisateurs finaux à assister aux foires commerciales. Il y a eu une excellente collaboration entre le représentant régional d'Agriculture Canada à Dubai et le personnel de la mission.

Promotion de l'éducation

1.4.4 La participation du Canada à la Foire sur l'éducation du Qatar, tenue sous l'égide du gouvernement du Qatar, a été assurée par l'entrepreneur du Centre canadien de ressources en éducation d'Abu Dhabi, financé par le Ministère. La présence de l'AC attitré du Koweït à cette activité de promotion a permis de renforcer la présence de la mission. Le suivi est essentiel pour aider les candidats a faire leur demande d'admission dans les institutions d'enseignement canadiennes, étant donné la complexité des diverses procédures administratives qu'il faut suivre. Le bénéfice potentiel à long terme de ces efforts de promotion dans des pays tels que le Koweït et le Qatar repose sur le fait que même s'il y a relativement peu de ressortissants du pays sur place, ce sont eux seuls qui peuvent agir comme agents auprès des entreprises canadiennes faisant affaire dans ce pays. Ceux qui auront reçu une partie de leur formation au Canada auront une meilleure

compréhension des approches canadiennes dans le domaine des affaires.

1.4.5 L'importance des services de promotion de l'éducation se trouve confirmée par le Centre canadien de ressources en éducation, situé à Abu Dhabi de même que par le Bureau canadien de l'éducations internationale, qui prévoit ouvrir un bureau à Dubai. Ces deux organismes se sont montrés intéressés à promouvoir ce marché dans la région dont s'occupe la mission. Au moment de la vérification, les essais pratiques préliminaires des stratégies de promotion de ces deux organismes n'avaient pas encore permis d'élaborer un mandat explicite pour le marché dont ils s'occupent. Les missions de la région du Golfe dont celles du Koweït, d'Abu Dhabi, de Dubai et de Riyad doivent être informées du mandat y compris de la couverture territoriale d'un ou des deux organismes de promotion de l'enseignement supérieur qui font appel au personnel du programme de PCI de ces missions.

Recommandation pour GMG

1.4.6 Fournir à toutes les missions du Golfe persique des éclaircissements quant à la façon dont les services de promotion de l'éducation présentement situés à Abu Dhabi seront offerts.

Réponse de GMG

1.4.6 Le poste nouvellement créé de conseiller en éducation à Abu Dhabi a une responsabilité régionale. Le titulaire de ce poste sera disponible pour voyager au Royaume d'Arabie Saoudite, au Koweït, au Dubai et dans d'autres pays de la région, selon les besoins, pour organiser les activités de promotion. Cela sera rendu officiel dans le protocole d'entente qui a été proposé par Riyad afin de rendre officielles les responsabilités « du concept de la gestion en étoile » pour les missions de la région (auxquelles on fait référence dans la section 2.1.3).

Financement des initiatives des missions

1.4.7 Étant donné que le financement disponible pour les initiatives directes dans le cadre des programmes visant le marché du Koweït est très limité (5 000 $), la mission a pris la décision de tirer parti au maximum de ces fonds avec la participation d'un groupe d'entreprises canadiennes qui s'étaient montrées intéressées à accroître leurs activités sur le marché du Koweït. Cette démarche a eu comme résultat la création d'une exposition de produits de catalogue visant à la fois le marché du Koweït et du Qatar. Ce financement conjoint d'initiatives de promotion du commerce constitue un excellent exemple du potentiel de l'utilisation de ressources limitées provenant à la fois de fonds publics et de petits exportateurs pour lancer des produits sur ce marché, sans embarquer dans une grande campagne de promotion risquée pour ce marché relativement petit. L'équipe de vérification croit que lorsque l'exposition sera achevée, la mission devrait distribuer un rapport de gestion financière aux entreprises participantes, afin de montrer de quelle façon ont été utilisés les fonds fournis par les participants, ainsi qu'une évaluation des résultats obtenus.

Recommandation à la mission

1.4.8 Dès que l'exposition sera terminée, il est nécessaire de préparer un rapport officiel à l'intention des entreprises participantes qui comprendra une analyse du succès de cette initiative et un état financier montrant la répartition de tous les revenus accumulés.

Réponse de la mission

1.4.8 Les rencontres de suivi avec les participants canadiens ont eu lieu au Canada en août 1999. Le counselling direct des participants canadiens et des partenaires koweïtiens et qatarien possibles se poursuit. La mission sera en mesure de fournir un rapport financier final aux participants canadiens dans 6 à 8 semaines. Le succès global de cette initiative pour nos participants du secteur privé repose sur l'établissement de lignes de distribution efficaces au Koweït et au Qatar. Nous devrions être en mesure de faire rapport à la direction générale de l'efficacité globale de cette entreprise nouvelle et unique d'ici le quatrième trimestre du présent exercice.

1.4.9 Une autre initiative de la mission en vue de faciliter le repérage des occasions offertes par le marché est le « Bulletin de promotion du commerce ». Cette circulaire périodique, rédigée par la mission, a été distribué à 400 destinataires locaux choisis. Le Bulletin contient des dossiers d'intérêt général et des nouvelles canadiennes, mais il est d'abord et avant tout utilisé comme un moyen d'encourager les agents du marché local à vendre des produits canadiens. Le Bulletin met en valeur des produits canadiens et fournit les coordonnées des fournisseurs canadiens qui se sont montrés intéressés à étendre leurs activités sur les marchés du Koweït et du Qatar.

Activités de représentation dans le cadre du programme PCI

1.4.10 Les trois agents du programme de PCI partagent un budget de représentation de 8 000 $. Les relevés des activités qui ont été examinés ont montré que les activités de divertissement ont été bien ciblées pour les secteurs du marché auxquels ont été assignés les agents. Au moment de la visite de vérification, la mission n'avait pas encore mis en vigueur les changements apportés à la directive sur les activités de représentation en avril 1999, étant donné qu'elle venait tout juste d'apprendre qu'il en était question sur le site Web de SBD sur intranet.

1.5 UTILISATION DES RESSOURCES EN PERSONNEL

Services de traduction

1.5.1 L'an dernier, le traducteur de la mission a été placé sous la supervision directe du gestionnaire du programme PCI dans l'espoir que cette façon de procéder permettrait de faire une utilisation plus productive du temps de disponibilité de cet employé. Bien qu'on lui ait assigné la tâche de gérer le télécopieur non-classifié de la mission, en plus de la traduction en arabe, anglais ou français de toute la documentation requise par la mission qui est, au départ, dans l'une de ces langues, ses charges de travail n'ont pas été comptabilisées d'une façon qui quantifie son utilisation du temps.

Recommandations à la mission

1.5.2 Le traducteur devrait maintenir des registres des activités quotidiennes pour une période donnée, et après examen des registres, les dirigeants de la mission devraient en tenter de rationaliser l'utilisation faite de ce poste et élaborer des objectifs de travail qui pourront former la base d'une évaluation annuelle du rendement.

1.5.3 Les organigrammes de l'organisme devraient exprimer avec précision de qui relève le traducteur et on devrait fournir à SMR et à RAM des organigrammes mis à jour.

Réponse de la mission

1.5.2 À partir de novembre 1999, le traducteur tiendra un registre quotidien de ses activités pour aider à la gestion de la mission. Depuis le mois d'octobre 1999, le traducteur a été chargé de rassembler et d'évaluer la pertinence d'informations contenues dans des communiqués de presse provenant du MAECI et des autres ministères de même que d'autres éléments d'actualité provenant de sources nombreuses et variées au Canada pour le Koweït et le Qatar. Toute les informations recueillies à partir des sources citées plus haut seront ré-arrangées et distribuées à un réseau toujours grandissant de contacts médiatiques au Koweït et au Qatar. Non seulement cette responsabilité supplémentaire enrichit l'ensemble de tâches du traducteur, mais elle lui confère le rôle vital de faire connaître le Canada au Koweït et au Qatar grâce aux médias.

1.5.3 Les organigrammes de l'organisme ont été mis à jour afin d'indiquer que le traducteur relève du gestionnaire du programme PCI. Toutefois, puisqu'il s'agit du seul poste de traducteur, le titulaire continue à effectuer du travail pour tous les programmes de l'ambassade et, comme souligné plus haut, davantage de responsabilités lui sont confiées.

1.6 OUTILS D'INFORMATION DE GESTION

1.6.1 Les outils ministériels d'aide à la production de rapports produits à l'aide de FINEX/IMS (dans le cas de la gestion financière) et de SOFTEL (pour ce qui est de l'utilisation du téléphone) ne sont pas utilisés par les gestionnaires de programmes de la mission pour aider à évaluer le rendement de leur personnel. La même chose se produit relativement à l'utilisation du financement disponible dans le budget F&E de la mission et les fonds de projets mis à la disposition de la mission afin de soutenir le programme. Cet état de chose est attribuable, en partie du moins, à des retards dans la livraison des rapports Finex qui sont produits par la section des services financiers de Riyad. Dans un autre ordre d'idées, même si un ordinateur imprime le détail de chaque appel téléphonique au fur et à mesure qu'ils sont faits à la mission, l'absence de logiciel pouvant classer les appels par numéro de poste et par section de programme fait qu'il n'existe pas de rapports de gestion détaillés concernant l'utilisation de cet outil de communication.

1.6.2 Il faudrait utiliser davantage les outils de gestion fournis par le Ministère et modifier la procédure de certaines réunions des gestionnaires de la mission pour que les AC puissent y prendre part. De cette façon, ces derniers participeraient de plus près à l'établissement des priorités de travail et ils seraient en mesure de mieux accepter les résultats escomptés.

1.6.3 Les dossiers relatifs aux programmes, dans la section, sont bien structurés et tenus à jour. Toutefois, il est possible qu'on ait négligé d'observer certaines distinctions entre l'information classifiée et non classifiée dans certains cas.

Recommandations à la mission

1.6.4 Des rapports financiers réguliers et remis en temps opportun portant sur le budget de la mission et sur

les projets financés par l'Administration centrale devraient être exigés de Riyad.

1.6.5 On devrait confier au EL régional la tâche de programmer l'enregistreuse des détails des appels téléphoniques afin de produire des rapports détaillés d'utilisation en fonction des programmes ce qui permettra aux gestionnaires de quantifier les niveaux d'activités de leurs employés.

1.6.6 Les dossiers du programme contenant des informations sensibles devraient avoir des volumes distincts pour le matériel classifiés et non classifié avec un entreposage approprié et des procédures d'accès suivies par le personnel de la mission.

Réponses de la mission

1.6.4 Le gestionnaire de programme demande et reçoit des mises à jour financières relativement aux divers projets et activités pour lesquels la mission a reçu des fonds au cours de l'exercice.

1.6.5 Même si le concept est sensé et que cette question revêt peut-être une grande importance dans le cas d'autres missions, cette mesure nous préoccupe. Le gestionnaire de programme fait confiance aux AC et même si le gestionnaire de programme et l'équipe de vérification ont discuté de ce point, nous craignons que cette dernière ait eu l'impression que nous ne faisions pas confiance à certains employés de la section commerciale. Ce n'est pas le cas.

Le EL a été consulté à ce sujet en octobre. Il nous a prévenu qu'il faudrait un nouvel interrupteur pour le téléphone pour être en mesure de produire le type de rapport voulu. L'achat d'un nouvel interrupteur a été approuvé et calculé dans le budget par l'Administration centrale mais on n'a encore désigné personne pour l'installer. Cette recommandation sera étudiée plus en profondeur une fois que l'équipement sera installé.

1.6.6 Noté. Les dossiers ont depuis été passés au peigne fin par le gestionnaire du programme commercial et quelques dossiers marqués Protégé ont été retirés et classés dans un endroit sûr.

Commentaire de l'équipe de vérification sur le point 1.6.5

S'il est vrai que les registres d'appels détaillés permettent effectivement aux superviseurs de recouvrer auprès des employés le coût de leurs appels personnels, ces registres sont surtout utiles en tant qu'outils visant à aider les gestionnaires à quantifier les ressources utilisées dans la prestation des initiatives de chaque programme.

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification de l'Ambassade du Canada, Koweït (janvier 2000)
PROGRAMMES D'AFFAIRES PUBLIQUES ET DE RELATIONS POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES (RPEAP)

2.1 GESTION DU PROGRAMME

2.1.1 Le document d'imputabilité de 1999-2000 contient peu de priorités opérationnelles rattachées aux programmes de RPEAP mais celles-ci, qui pour la plupart se rattachent à la diplomatie ouverte, sont éparpillées dans le document, ce qui fait qu'il est difficile d'avoir une vision claire de l'imputabilité en ce qui concerne le programme RPEAP. Ces priorités devraient être réorganisées afin de clarifier les activités et les objectifs du programme. Les responsabilités de la mission à l'égard de la production de rapports économiques et politiques pourront être comprises dans le document une fois que la mesure décrite dans la section 2.1.3 aura été appliquée.

2.1.2 S'il est vrai que la mission gère des visites et s'occupe de défendre des causes (démarches et représentations) de façon efficace et efficiente, il reste que peu de rapports politiques ou économiques sont produits par l'ambassade du Canada au Koweït. GMG aimerait que le nombre de rapports économiques s'accroisse.

2.1.3 Riyad est responsable de la production de rapports économiques et politiques pour son propre territoire d'accréditation (Arabie saoudite, Yémen, Oman et Bahraïn) ainsi que les EAU, le Koweït et les pays dont le territoire relève de ces deux missions et pour lesquels il n'y a pas d'ambassadeur résident. Riyad a rédigé un document «de gestion en étoile » dans le cadre de ses responsabilités quant à des rapports régionaux, qui énumère quelques-uns des problèmes des priorités ainsi que des suggestions en vue de les améliorer. De plus, Riyad a élaboré les objectifs du programme politique et économique pour 1998-1999, qui comprennent des priorités pour les autres pays dont il est responsable, y compris le Koweït. Riyad devrait se servir de ces documents comme point de départ pour les discussions avec GMG et les deux missions satellites ainsi que pour préparer un protocole d'entente officiel sur la production de rapports politiques et économiques. Entre autres choses, le protocole devrait préciser « qui est responsable de quoi », quelles sont les priorités en matière de production des rapports et quel est le processus de consultation qui aura lieu à Abu Dhabi et au Koweït avant que les rapports ne soient envoyés à Ottawa. Pour sa part, GMG devra définir de façon plus spécifique les priorités en matière de production de rapports pour les missions pour chacun des pays du Golfe de façon à ce que Riyad et les deux missions satellites puissent déterminer quelles sont les ressources nécessaires afin d'accomplir leur mandat.

2.1.4 Il existe une bonne coopération entre Riyad et le Koweït en ce qui concerne la production de rapports politiques et les procédures d'examen des ébauches de rapports préparées par Riyad sont efficaces et à temps.

2.1.5 L'information glanée à partir d'entrevues et d'un examen des registres des employés montre que les informations relatives au temps total consacré par le CDM, l'agent canadien de PCI, l'AC recruté sur place et le traducteur de la mission aux programmes de RPEAP dans les profils d'utilisation du personnel (PU) du Koweït de 1997-1998 sont inexacts. Le total de 1,3 ETP semble élevé. Il devra être réexaminé lorsque les PU seront révisés de nouveau.

Recommandations à la mission

2.1.6 En collaboration avec GMG et avec nos missions du Koweït et d'Abu Dhabi, Riyad devrait signer un protocole d'entente sur la production de rapports économiques et politiques sur le Koweït et les EAU. Le protocole d'entente devrait notamment couvrir « qui fait quoi », les priorités en matière de production des rapports et le processus de consultation qui aurait lieu avant que les rapports soient envoyés à Ottawa.

2.1.7 La mission devrait revoir les heures allouées aux programmes politiques, économiques et de diplomatie publique dans les PU afin qu'ils expriment le temps qui y a véritablement été consacré. Des corrections devraient être apportés aux PU au besoin.

Réponses de la mission

2.1.6 Riyad nous a fait parvenir une ébauche détaillée de protocole d'entente décrivant en détail les responsabilités et le processus. Cette ébauche est examinée ici même à l'heure actuelle.

2.1.7 Les PU seront examinés et, s'il le faut, corrigés d'ici le prochain rapport.

Recommandation à GMD

2.1.8 Le document d'imputabilité du CDM devrait être révisé afin de clarifier les responsabilités de ce dernier relativement au programme RPEAP.

Réponse de GMD

2.1.8 En août 1999, on a informé le nouveau chef de mission de ce à quoi il devait s'attendre de la section politique. L'entente de responsabilité à laquelle on fait référence dans le rapport de vérification a été préparés par son prédécesseur et pas par l'Administration centrale. La mise à jour qui sera faite par le Koweït au début de la nouvelle année fournira l'occasion à GMD et à la mission de mettre au clair les responsabilités du chef de mission relativement au programme RPEAP. L'étape finale de l'élaboration du protocole d'entente officiel entre Riyad et les missions satellites (auquel on fait référence au point 2.1.3) vise le même objectif. GMG tient à aider à apporter la touche finale à ces documents dans le cadre du dialogue sur l'imputabilité qui a eu lieu au début de l'an 2000.

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.